

Análise dos benefícios do Gerenciamento da Rotina no Desempenho Operacional

Pollyanna Ladeira Talão

Maria Carolina Pariz

Syntia Lemos Cotrim

Gislaine Camila Lapasini Leal

Edwin Vladimir Cardoza Galdamez

RESUMO: No cenário competitivo, em que as organizações se encontram inseridas, a gestão dos processos constitui-se em importante ferramenta para a melhoria dos resultados e, conseqüentemente, manutenção da competitividade. Este estudo objetivou descrever a metodologia de implantação do Gerenciamento da Rotina em um processo do setor comercial de varejo de uma cooperativa agroindustrial, bem como analisar os resultados alcançados a partir das melhorias implementadas. O método escolhido foi o estudo de caso, de abordagem qualitativa, com a adoção da metodologia de Gerenciamento da Rotina. Os resultados obtidos após a aplicação de todas as etapas descritas pelo método apontaram para ganhos em termos de redução de tempo na execução do processo em estudo, o que forneceu subsídios para a tomada de decisões, com reflexos positivos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela cooperativa. A ferramenta mostrou-se efetiva e demonstra a importância do Gerenciamento da Rotina como estratégia de melhoria contínua e alinhamento estratégico para o setor estudado.

Palavras-Chave: Gerenciamento da Rotina. Desempenho. Processo Operacional.

ABSTRACT: In the competitive scenario, in which, the organizations are inserted, the management of the processes constitutes an important tool for the results improvement and, consequently, the competitiveness maintenance. This study aimed to describe the methodology of implementation of Routine Management in a retail business process in an Agroindustrial cooperative, as well as to analyze the results obtained from the implemented improvements. The method chosen was the case study, with a qualitative approach, with the adoption of the Routine Management methodology. The results obtained after applying all the steps described by the method pointed to gains in terms of time reduction in the execution of the study process, which provided subsidies for decision making, with positive effects in improving the quality of the services provided by the cooperative. The tool was effective and demonstrates the importance of Routine Management as a strategy of continuous improvement and strategic alignment for the sector studied.

Keywords: Routine Management. Performance. Operational Process.

Recebido em: 18/02/2019

Aprovado em: 29/07/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da competitividade empresarial, é significativa a necessidade da adoção de uma postura estratégica, a partir da caracterização e importância de cada processo. Segundo Fullmann (2009), os processos dependem do bom desempenho de todas as funções de que se servem e se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente e os resultados. E, com base nas adoções atuais de geração de um produto ou serviço pela cadeia de uma ou mais atividades interligadas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas em termos de processos-chave, para que se consigam as melhorias requeridas para suas sobrevivências (ROTONDARO *et al.*, 2005).

A obtenção de vantagens competitivas é fundamental para o sucesso de uma organização e duas das principais vantagens competitivas são a Qualidade e a Velocidade. A qualidade representa a aptidão da empresa para fazer as coisas certas e evitar retrabalhos e perdas, segundo as necessidades dos clientes. A velocidade trata a produção mais rápida de produtos ou serviços, bem como responder prontamente às necessidades dos clientes, onde todas as definições convergem à finalidade de tornar os clientes mais satisfeitos (CHIAVENATO, 2011).

A melhoria contínua dos processos operacionais é essencial para a sobrevivência das organizações (GONÇALVES, 2000). Com foco no alcance de resultados significativos e na sustentabilidade do negócio foi implantado, na organização estudada, um programa de Gestão de Processos que busca, unindo as divisões de trabalho, potencializar o resultado por meio do Desdobramento da Estratégia para os Processos, da Execução de Projetos de

Transformação, da Gestão do dia a dia e da Governança e Maturidade.

Nesse contexto, este trabalho objetivou descrever a metodologia de implantação do Gerenciamento da Rotina no processo de 'Liberação de Pedidos', do Setor Comercial Varejo de uma Cooperativa Agroindustrial, bem como analisar os resultados obtidos.

O texto encontra-se estruturado em cinco seções, além desta introdutória. A seção seguinte apresenta o referencial teórico sobre gestão da rotina e o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). A seção três descreve os procedimentos metodológicos adotados, seguida da seção quatro onde se apresentam os resultados e discussões. Por fim, a última seção traz a conclusão e destaca as dificuldades, limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

2 GESTÃO DA ROTINA E O CICLO PDCA

O Gerenciamento da Rotina envolve diretamente o nível de qualidade dos processos com o de qualidade de seu produto ou serviço. Gerenciar a rotina do trabalho do dia a dia requer a padronização dos processos e o envolvimento da equipe para melhorar continuamente a aplicação, o monitoramento e o controle dos processos (CAMPOS, 2014). Fernandes *et al.* (2014) mencionam que o gerenciamento da rotina é uma alternativa de solução na busca de melhorias e aumento da eficiência.

Arrumar a casa significa melhorar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia que, segundo Campos (2014), é centrado em: i) definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; ii) padronização dos produtos, dos processos e das operações; iii) monitoramento dos resultados desses processos e sua

comparação com as metas; iv) ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; v) bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; vi) busca contínua da perfeição.

Na aplicação do Gerenciamento da Rotina em processos, pode-se trabalhar, de forma sucinta, com o monitoramento do desempenho, riscos e conformidades, com a realização de análises críticas do processo e com a execução de planos de ação e padronização (CAMPOS, 2014).

O Gerenciamento da Rotina permite que profissionais da base sejam capazes de resolver problemas do dia a dia e de minimizar a sobrecarga de supervisores e gerentes. Esse gerenciamento é essencial para garantir a melhoria contínua da organização e atingir a Garantia da Qualidade, resultando em: aumento da produtividade e garantia de processos estáveis e padronizados; aumento da satisfação dos clientes internos e externos; procedimentos gerenciais e operacionais padronizados; maior previsibilidade das operações; aumento da eficácia e eficiência operacional; e, redução dos acidentes no trabalho (CAMPOS, 2014). Mattiazzo *et al.* (2016) apontam que o gerenciamento da rotina proporciona melhor assertividade na identificação de pontos passíveis de melhoria e oferece suporte ao processo de tomada de decisão.

Não existe método rígido de melhoria do gerenciamento, mas Campos (2013) indica o trabalho simultâneo no ciclo PDCA, que atua de modo iterativo a gestão nos passos de Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*) e Ação Corretiva (*Act*). O PDCA é chamado de método de controle de processos ou para controle estatístico de processos e se constitui em um conjunto de causas que

provocam efeitos, ou seja, é um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para atingir as metas.

Conforme definido por Campos (2013), o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto das etapas de: a) Planejamento (P): definição das metas e determinação dos métodos para alcançar as metas; b) Execução (D): educação e treinamento e execução do trabalho; c) Verificação (C): verificação dos efeitos do trabalho executado; d) Atuação Corretiva (A): atuação no processo em função dos resultados. O Ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar.

Os indicadores são métricas utilizadas para monitorar o desempenho dos processos. Carpinetti, Galdamez e Gerolamo (2008) destacam que os indicadores são, comumente, utilizados para representar resultados. No entanto, eles também podem ser utilizados para quantificar a eficiência e a eficácia das ações de melhoria de gerenciamento.

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), a capacidade de medir o desempenho é um fator chave de sucesso das organizações, visto que sem os indicadores de desempenho adequados não se pode avaliar o comportamento da organização ou comparar seu desempenho com a dos competidores, ou seja, mensurar os parâmetros cruciais para o sucesso. De acordo com Henning *et al.* (2016), pode-se, então, constatar condições de previsibilidade de um processo e identificar variações geradas por causas especiais, o que possibilita a identificação de oportunidades de melhorias.

Segundo Fullmann (2009), os processos se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente organizacional e os resultados operacionais. E, quando existem eventos dependentes e as capacidades são balanceadas, qualquer

interrupção ou flutuação estatística afeta o fluxo produtivo e o atendimento ao cliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida é caracterizada como aplicada, pois visa a gerar conhecimentos para a aplicação prática, tendo como foco à solução de problemas específicos: quanto à abordagem, é qualitativa e, no que se refere aos objetivos, é exploratória e o procedimento técnico é um estudo de caso (YIN, 2010).

O estudo foi realizado em uma Cooperativa Agroindustrial onde, atualmente, o portfólio do setor comercial da cooperativa movimenta cerca de 23% do faturamento anual e conta com uma linha de bebidas prontas para consumo nas categorias néctares e soja; uma linha de óleos vegetais especiais, maionese e molhos (catchup e mostarda); uma linha composta pelo café gourmet e pelos cappuccinos em pó; uma linha de cafés com ponto de torra escuro; e uma linha tradicional com produtos nas categorias de álcoois.

Especificamente, o estudo foi realizado no setor de Operações Comerciais Varejo da cooperativa que é o responsável pelo suporte às estratégias de vendas e por toda parte operacional deste processo, integrando desde a formação de tabelas de preço e políticas comerciais até a geração das confirmações de negócios que incide no faturamento dos produtos do varejo. Este contexto dinâmico e competitivo compreende a necessidade de melhorias no atendimento aos clientes com foco na excelência em suas operações e na tomada de decisão, utilizando assim o método de Gerenciamento da Rotina como um meio de

garantir os ganhos que a organização e os *stakeholders* necessitam.

O emprego do estudo se deu mediante a implantação das metodologias de Gerenciamento da Rotina e Indicador de Desempenho no processo de ‘Liberação de Pedidos’ executado no Setor Comercial Varejo.

O método de desenvolvimento desse trabalho buscou implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina, segundo a lógica do ciclo PDCA. Para isso, foram determinadas as seguintes quatro etapas de implementação definidas por Campos (2014):

I. **Identificação da cadeia de valor:** etapa de otimização dos processos principais do setor de Operações Comerciais Varejo, por meio de suas alterações e cortes de atividades que não agregam valor, constituída do mapeamento dos processos e identificação da missão, normas, entradas e saídas, estrutura física, sistemas e organograma de cada um. Como resultado, obtiveram-se os mapas funcionais e um quadro estratégico que reúnem as principais informações dos processos, bem como o mapa de atividades estruturado com o uso da metodologia *Business Process Modeling* (BPM), por meio da ferramenta *Brown Paper* e do *software* de modelagem de processos ARPO®.

II. **Criação de indicadores de processo:** etapa de implementação dos indicadores, bem como do sistema de medição, definição de métricas e do tempo de atualização dos dados, o que resultou no Boletim de Monitoramento dos processos.

III. **Ativação da Gestão da Rotina:** etapa na qual ocorreu a padronização dos processos por meio da confecção das Instruções de Trabalho (IT), do monitoramento dos indicadores, levantamento de ações corretivas e

preventivas e a ativação do Rito de Gestão da Rotina.

IV. Levantamento de oportunidades de melhoria: etapa na qual foram analisados os Boletins de Monitoramento, as variações e características dos processos e outros aspectos gerais, para identificar melhorias ou eventos *Kaizen* para os processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo teve como princípio de que o Gerenciamento da Rotina tem os objetivos claros de utilizar técnicas de monitoramento, controle e evolução do desempenho de processos ao longo do dia a dia; selecionar poucos e bons indicadores de desempenho; adotar práticas de gestão à vista; controlar, de forma simples e prática, os planos de ação e sustentar melhoria de processos. Dessa forma, o Gerenciamento da Rotina considerou três dimensões, ou seja, áreas funcionais, clientes e processos e, também, cinco elementos que são os indicadores, as informações, as ideias, as análises e os planos de ação por meio da lógica do ciclo PDCA. Teve como enfoque a melhoria contínua do desempenho dos processos, levantamento e análise das informações, implementação das ideias de melhorias e atualização dos padrões.

4.1 Etapa *Plan* (P)

Na etapa de Planejamento foram definidos a missão e o método a ser implantado, por meio da análise da estratégia da empresa e do setor comercial mediante observações, entrevistas e análises de dados levantados, bem como da análise crítica do processo, execução de planos de ação e padronização, e do monitoramento do desempenho, riscos e conformidade.

O processo, objeto da implementação de Gestão do Dia a Dia na empresa estudada, é denominado 'Liberar Pedidos' e tem como objetivo liberar os pedidos de vendas para que possam ser faturados e expedidos nos prazos estabelecidos. Ele se origina com a digitação dos pedidos, realizada pelos representantes comerciais e, somente após sua liberação pelos analistas do setor, é que a confirmação do negócio é efetivada e, então, o pedido torna-se visível para o Setor de Logística faturá-lo e distribuí-lo.

As vendas dos produtos são realizadas diretamente pelos negociantes, vendedores e/ou representantes comerciais, de maneira que, hierarquicamente, esses se submetam aos Gerentes Regionais de Vendas que, por sua vez, respondem ao Gerente Nacional de Vendas que possui como superior imediato o Gerente Comercial de Vendas da cooperativa. Dessa forma, as comercializações são baseadas nas tabelas de preços e nas políticas de vendas cadastradas para cada região e, também, nas especificações dos clientes como contratos e políticas de descontos.

A comercialização dos produtos do varejo da cooperativa é realizada por vendedores, representantes e gerentes regionais de vendas, os quais são os responsáveis pelo contato direto com possíveis compradores e a inserção dos pedidos a serem processados no sistema da empresa.

De maneira ideal, os pedidos que estão totalmente de acordo com as políticas de vendas da cooperativa são liberados automaticamente pelo sistema, assim que digitados. Porém, há pedidos que são travados pelo sistema por apresentarem alguma incoerência e são direcionados para a análise dos analistas comerciais. Os pedidos que não cumprem os requisitos de liberação automática se apresentam em quantidade significativa e necessitam passar pelo

processo de liberação, processo esse que infere, na maioria das vezes, em perda de tempo e insatisfação do cliente.

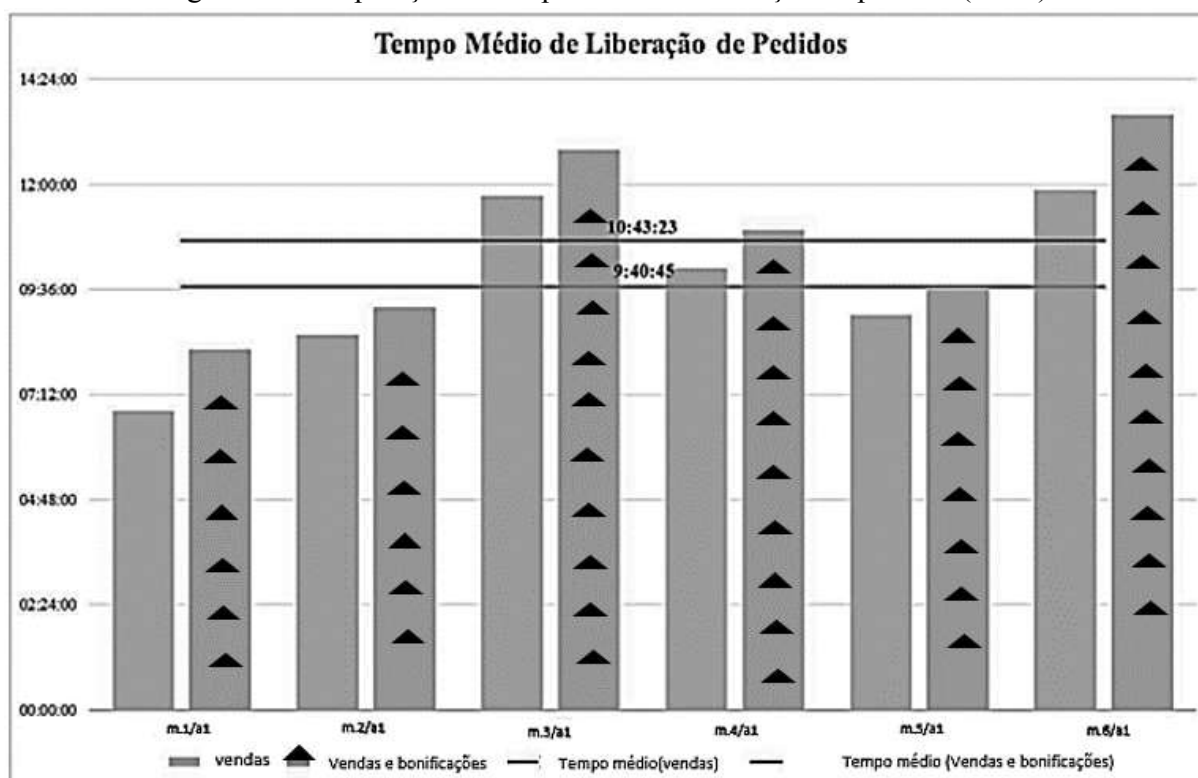
O problema diagnosticado em tal processo é o elevado número de pedidos reprovados pelo sistema que aparecem para os analistas analisarem que chegam a cerca de 90% dos pedidos digitados em um mês. Ou seja, a maioria dos pedidos digitados possui alguma incoerência na quantidade, no preço, nas condições especiais ou em outros itens. Dessa forma, os pedidos ideais giram em torno de 10% do total realizados no período.

Baseado nesse problema, a questão mais relevante se referiu ao tempo exorbitante que esses pedidos ficam no sistema antes de serem aprovados, ou seja, o cálculo do tempo desde a sua digitação até a aprovação, tempo esse que é resultante das incoerências encontradas que geram um

círculo vicioso de reprovações até a adequação. E esse tempo é um indicador importante de satisfação do cliente por se referir ao tempo transcorrido desde a solicitação do pedido até a exposição nas gôndolas dos supermercados.

Dessa forma, a importância deste trabalho justifica-se pela necessidade da redução desse tempo de liberação dos pedidos, em face do impacto que a demora acarreta no faturamento da empresa e, consequente, entrega do produto aos clientes. Para contextualização geral, seguem, representados na Figura 1, os dados mensurados dos tempos de liberação de pedidos antes da implementação do Gerenciamento da Rotina, onde se verifica que esse tempo apresentou um percentual de 88% dos pedidos com problemas no período analisado.

Figura 1 – Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas).



Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Etapa Do (D)

A fase de Execução se deu com a implementação das quatro etapas do método de Gerenciamento da Rotina, descritas nos procedimentos metodológicos e detalhadas a seguir.

4.2.1 Identificação da Cadeia de Valor

Nessa primeira etapa, realizou-se o levantamento das atividades executadas no setor de Operações Comerciais Varejo, por meio de entrevistas com os colaboradores, as quais foram então listadas e agrupadas em processos. O'connell, Pyke e Whitehead (2006) definem processo como uma sequência de ocorrências, consistentemente projetada ou não, que visa ao alcance de um objetivo, e pontua processo de negócio como qualquer tipo de procedimento executado em uma organização ou entre organizações.

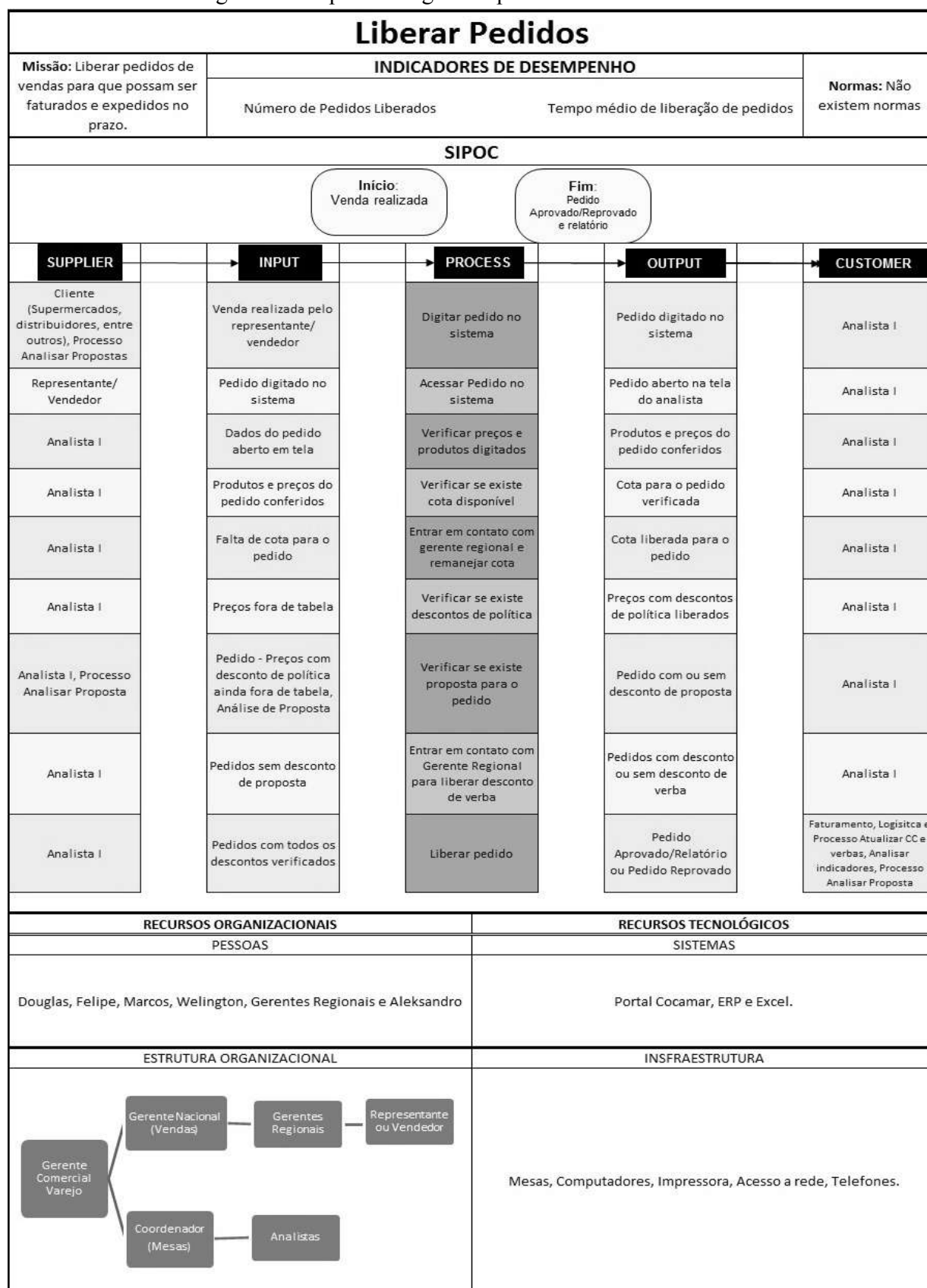
Segundo Lima *et al.* (2016), normalmente realiza-se a análise e a melhoria dos processos com base em cenários, sendo fundamentada pela simulação com foco em eventos discretos e/ou por processos. Baldam, Valle e Silva (2008) afirmam que o primeiro passo, em qualquer Gerenciamento de Processos de

Negócios, é entender o processo existente e identificar suas falhas fazendo a modelagem “*as is*”. Priorizando o processo de ‘Liberar Pedidos’, foi realizado o mapeamento do processo e a identificação de sua missão, normas, entradas e saídas, assim como os recursos organizacionais como pessoas e estrutura organizacional.

A criação do denominado Mapa Estratégico do Processo, de acordo com os modelos pré-definidos, incorpora a definição do nome, da missão, das normas e dos indicadores do processo, além da estruturação da Matriz SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*). Esse Mapa auxilia na definição, visualização das inter-relações existentes e na identificação de todos os elementos relevantes, desde o início ao final do processo, de fornecedores a clientes, bem como identifica as principais entradas, fornecedores, atividades, saídas e consumidores de todos os processos.

Após ser finalizado, o Mapa Estratégico do Processo foi validado pelo coordenador da área, cujo modelo confeccionado encontra-se na Figura 2. Assim que o Mapa Estratégico do Processo foi validado, iniciou-se o mapeamento do processo que se deu por meio de reuniões com os colaboradores envolvidos na sua execução.

Figura 2 – Mapa Estratégico do processo Liberar Pedidos.



Fonte: elaborada pelos autores.

4.2.2 Criação de Indicadores de Processo

Depois de validado o mapa, iniciou-se a segunda etapa constituída pela criação de indicadores do processo. Mas antes de se executar efetivamente a criação de novos indicadores foram levantados os existentes na área para avaliar a efetividade e a

necessidade ou não de novas métricas, bem como verificar como tais medições impactariam no processo. Os indicadores identificados (com problemas de informações) e propostos (para substituir os indicadores existentes) estão especificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Especificações dos indicadores

Liberar Pedidos	
Indicadores identificados	Indicadores propostos
Número de pedidos liberados	Tempo médio de liberação de pedidos
Mede: Quantidade de pedidos liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.	Mede: O tempo médio dos pedidos liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.
Tempo de Atualização: Quinzenal	Tempo de Atualização: Quinzenal
Métrica: Contagem dos pedidos no dia	Métrica: \sum dos tempos dos pedidos no dia / N° de Pedidos liberados no dia
Meta: -	Meta: 2 horas
Gerado por: É alimentado por meio do relatório de pedidos no sistema ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) módulo CML/70/39	Gerado por: É alimentado por meio do relatório de pedidos no sistema ERP módulo CML/70/39

Fonte: elaborado pelos autores.

4.2.3 Ativação do Gerenciamento da Rotina

Na etapa de ativação, antes de iniciar a etapa de monitoramento do processo, os colaboradores do setor foram instruídos e treinados a partir de conceitos básicos relacionados à Gestão da Rotina. Foi elaborada a Instrução de Trabalho (IT) do processo 'Liberar Pedidos' para registrar e documentar o modo de se executar as atividades pelos analistas da mesa de operações comerciais. Tal IT apresenta a descrição do processo de maneira objetiva e ilustrativa, referenciando os sistemas e ferramentas utilizados.

Também foi criado o Boletim de Monitoramento, um documento com informações e dados do processo atualizado

e acompanhado periodicamente, com o intuito de gerar conhecimento sobre o desempenho do processo e suas particularidades.

Após a criação do boletim, iniciaram-se as reuniões de Rito da Gestão da Rotina, entre a equipe responsável pelo processo na qual o Boletim de Monitoramento é apresentado com os indicadores alimentados, o que culminou na discussão sobre o desempenho do processo, de modo a registrar as ocorrências e traçar planos de ação para sua melhoria. Conforme o andamento da reunião, o boletim era preenchido campo a campo de acordo com a análise e discussão sobre a situação do processo.

4.2.4 Levantamento de Oportunidade de Melhoria

O objetivo desta etapa foi levantar os pontos fortes e fracos do processo, visando a

criar uma lista com possíveis melhorias a serem implementadas. O Quadro 2 destaca as ações de melhoria identificadas e implementadas.

Quadro 2 – Ações de melhoria implementadas no Gerenciamento da Rotina.

Ação	Por quê?	O que?	Como?
PokaYoke no sistema	O sistema de pedidos apresentava-se aberto ao recebimento de quaisquer informações, como valores que não condiziam com a margem da política de vendas praticada. Ou seja, não havia nenhum tipo de filtro para verificar esse erro no início do processo.	Com o auxílio do setor de Tecnologia da Informação da cooperativa, o sistema passou a ter filtros de verificação dos valores inseridos, a partir de regras programadas no sistema e registros dos valores praticados.	Foram implementadas melhorias de travas no sistema, de modo que erros comuns de digitação passaram a ser travados diretamente pelo sistema, impossibilitando o salvamento do pedido com essas anomalias.
Treinamentos	Pela necessidade de uma boa comunicação e trânsito de informações entre todos.	Gerentes, representantes, vendedores e analistas receberam o treinamento presencial sobre digitação de pedidos. Também se disponibilizou treinamento online e os materiais de suporte ao processo, como a Instrução de Trabalho e o mapeamento.	Foram elaborados treinamentos direcionados à Força de Vendas e aos Analistas da Mesa de Operações Comerciais, proporcionando instruções sobre as novas melhorias implementadas.
Implantação de plantões de liberação de pedidos	Durante o monitoramento dos dados, observou-se grande demanda de pedidos que eram digitados ao final das terças e sextas-feiras, cujo quantitativo ocorria em função das alterações do preço e da cota de óleo de soja que ocorrem sempre às segundas e quartas-feiras. Nesses dias eram realizadas as negociações de compra de matéria-prima e a definição das demandas de produção.	Devido a esse ponto identificado, os analistas passaram a trabalhar uma hora a mais para atender à alta demanda de pedidos do final da tarde. Esse horário extra passou a ser revezado semanalmente, já que apenas um analista conseguiria atender a essa demanda no tempo extra.	A implantação de um plantão de liberação de pedidos, horário no qual o analista escalado analisava os pedidos da tela, sem deixar liberações pendentes para o dia seguinte.
Envolvimento das Gerências Regionais para a mobilização da Força de Vendas	Com a existência da hierarquia no setor comercial é necessário que todos estejam alinhados quanto aos direcionamentos a serem seguidos.	Realizou-se o alinhamento com as Gerências Regionais, a partir de reuniões, destacando a importância dos processos operacionais, de modo a mobilizar a Força de Vendas, pois estrategicamente esses processos impactam em todo o negócio da cooperativa.	As Gerências Regionais foram totalmente envolvidas no processo do negócio para mobilizar a Força de Vendas nas ações e realizações.
Comunicação e implementação da cultura da Melhoria Contínua	Pela extrema importância e foco no aprimoramento constante das atividades e processos, com vistas a resultados cada vez mais	Na cooperativa já se tem incorporada a cultura de <i>kaizen</i> , o que gera maior abertura ao recebimento de sugestões de melhorias vindas da Força de	A potencialização da cultura da melhoria contínua no setor.

Ação	Por quê?	O que?	Como?
	significativos.	Vendas e do próprio setor, intensificando-se a preocupação com remapeamentos e atualizações de documentações para coerência com a realidade.	

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Etapa *Control*: Verificação (C)

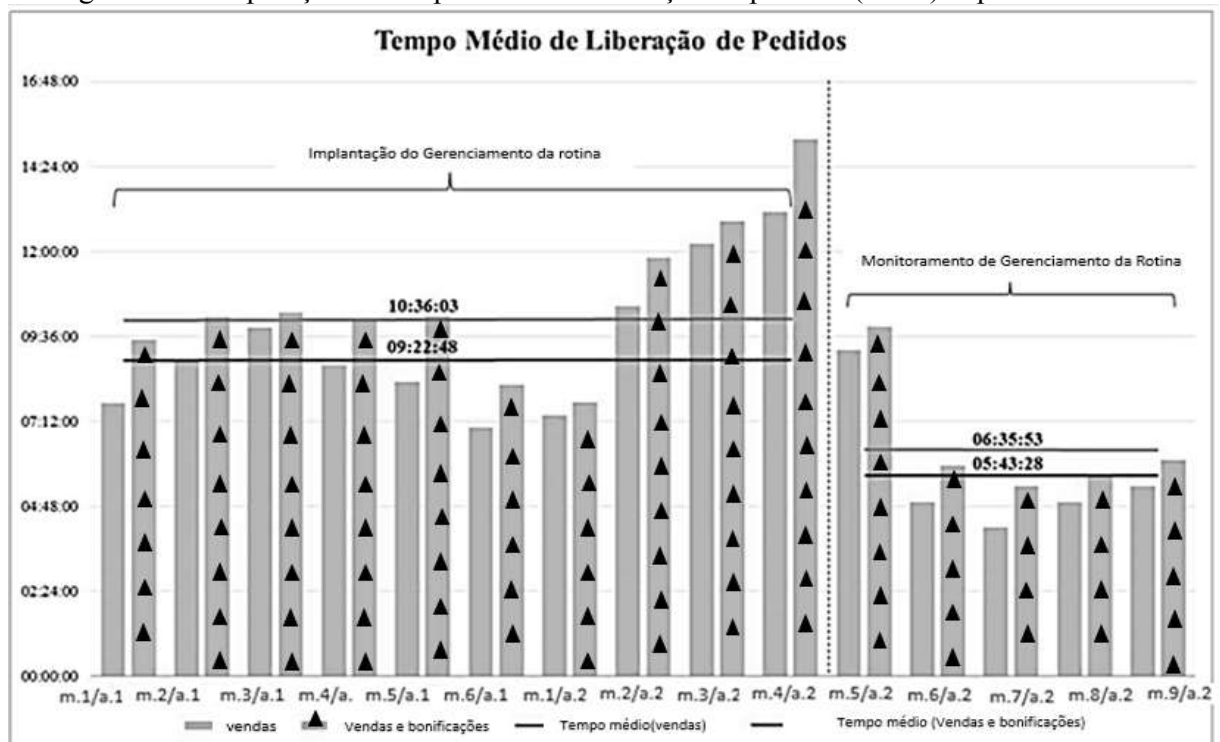
A etapa de Verificação dos resultados do trabalho se deu pela mensuração e controle do desempenho operacional do processo mediante a análise dos tempos fornecidos pelo relatório do *Enterprise Resource Planning* (ERP) de Tempos de Liberação de Pedidos. De tal modo, como referido, essa mensuração e esse controle ocorreram de forma constante durante a implementação do Gerenciamento da Rotina, o que subsidiou a tomada de decisões e proporcionou melhoria no desempenho do processo, com diminuição significativa do tempo em razão da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

E, de modo geral, os resultados atingidos evidenciaram a eficácia da união entre os métodos do ciclo PDCA e do Gerenciamento da Rotina. É evidente o quanto o Gerenciamento da Rotina é imprescindível para entender o processo e suas variáveis, bem como é claro que o ciclo

PDCA se enquadra como um método gerencial único de significativos benefícios para a implantação do Gerenciamento da Rotina, já que direciona à análise e à solução de problemas com foco na melhoria contínua, o que pode ser visualizado na Figura 3. Nessa Figura, tem-se a apresentação do Tempo Médio de Liberação de Pedidos no período de implantação e na fase de monitoramento. Embora a média de duas horas não tenha sido atingida, percebe-se uma redução média de 03:39:20 horas em liberação de Vendas e 04:00:10 horas em liberação de Vendas e Bonificações.

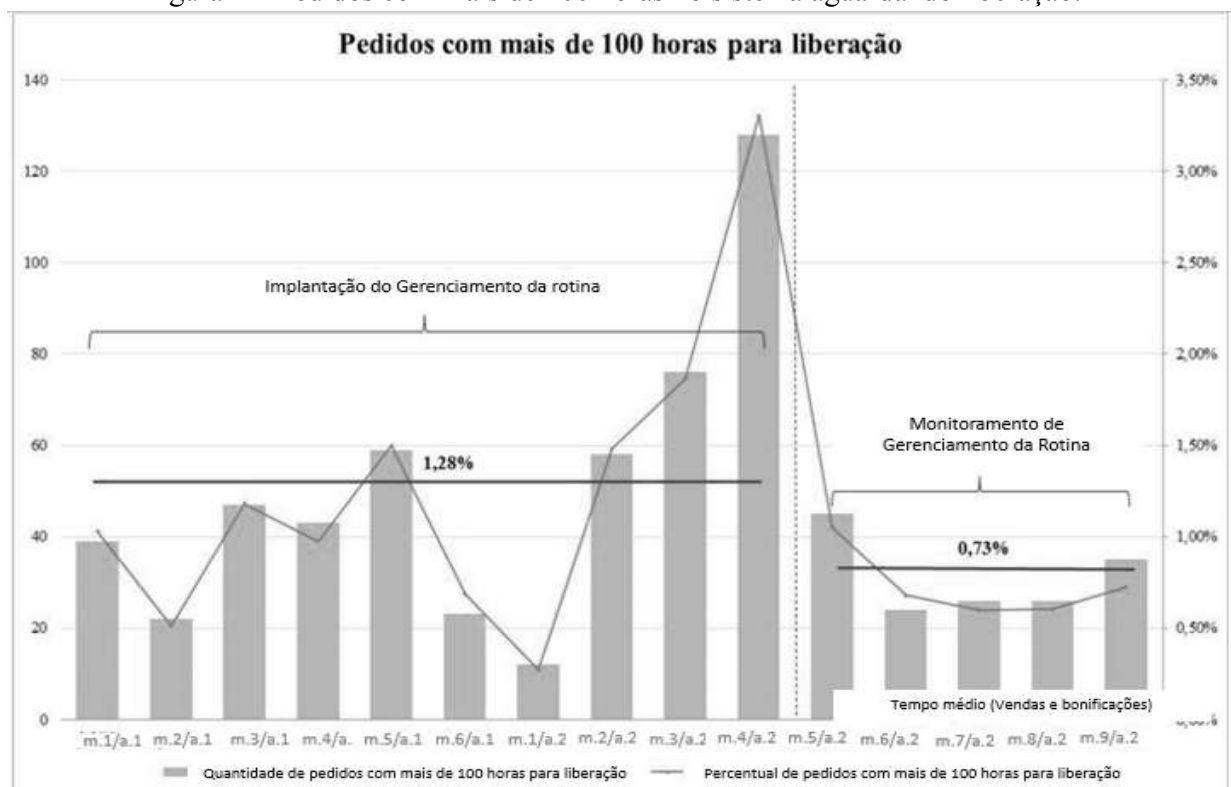
Quando se observa as informações da Figura 4, nota-se a redução na quantidade de pedidos com mais de 100 horas para a liberação e que são considerados mais críticos, pois elevam significativamente a média de tempo de liberação.

Figura 3 – Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas) depois do método.



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 4 – Pedidos com mais de 100 horas no sistema aguardando liberação.



Fonte: elaborada pelos autores.

4.4 Etapa *Act*: Atuação Corretiva (A)

A etapa de Atuação Corretiva ocorreu por meio do levantamento de oportunidades de melhorias e de planos de ação para a melhoria contínua do processo, abordados nas reuniões de rito e observadas no dia a dia de operação.

É válido ressaltar que as maiores causas raízes do elevado tempo de liberação de pedidos foram as falhas no sistema de liberação de pedidos; o desalinhamento da força de vendas em relação aos procedimentos do comercial; a falta de treinamento da força de vendas; e a inexistência de controle em relação ao processo. Assim, foram implementadas sugestões de melhorias que impactaram diretamente no desempenho do processo e, também, na qualidade do serviço realizado, uma vez que contemplou o atendimento às necessidades dos clientes internos e externos da empresa.

A melhoria em decorrência da implementação do Gerenciamento da Rotina é clara, mas ainda há significativa oscilação desses tempos em razão de alguns pontos críticos. Esses pontos críticos estão relacionados a dois fatores: a elevada rotatividade dos colaboradores no setor de operações e a falta de alinhamento e comunicação entre as atividades de liberação de créditos, processo terceirizado, e as políticas comerciais.

Assim, como ações sugeridas a serem realizadas, tem-se a melhoria desse alinhamento entre terceiros e empresas e o trabalho com a retenção de empregados e treinamentos constantes. Isso porque a responsabilidade sobre a digitação dos pedidos encontra-se na mão de terceiros e, pelo seu despreparo e/ou desatenção, incidem diretamente na queda de desempenho do processo em estudo. Ou seja,

com as melhorias realizadas no sistema que aprimoraram o módulo de digitação de pedidos, as maiores anomalias ainda encontradas estão relacionadas a erros das pessoas que operacionalizam o processo.

5 CONCLUSÃO

Com foco na otimização do fluxo na cadeia produtiva por meio da redução do *delay* entre venda e faturamento, o trabalho analisou o aprimoramento do desempenho do processo 'Liberação de Pedidos' por meio da implementação do Gerenciamento da Rotina. O estudo conduzido aponta a importância do conhecimento e entendimento dos processos operacionais na estratégia da empresa, visto que o desdobramento do nível estratégico ao nível operacional reflete nesses processos que são imprescindíveis para o alcance da estratégia. Isso vem ao encontro do que preceitua Campos (2014) relativamente às etapas que devem ser observadas pelas organizações em seus processos de gerenciamento da rotina.

Arrumar a casa significa melhorar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia que, segundo Campos (2014), é centrado em: i) definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; ii) padronização dos produtos, dos processos e das operações; iii) monitoramento dos resultados desses processos e sua comparação com as metas; iv) ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas; v) bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; vi) busca contínua da perfeição.

O processo de 'Liberação de Pedidos' foi analisado, padronizado e foram definidos os indicadores e metas para o acompanhamento de seu desempenho. O Gerenciamento da Rotina foi executado no

processo e as melhorias identificadas e implementadas, de modo que os resultados foram mensurados e controlados com foco na melhoria contínua.

De tal modo, ratifica-se que é fundamental, para o alcance de resultados empresariais significativos, uma boa gestão dos processos operacionais, baseada em seus entendimentos, acompanhamento de seus desempenhos, análises de especificações e de fatores evidentes, bem como da implementação de planos de ação que incidam na melhoria contínua do desempenho. Fatores esses adquiridos com a implementação das metodologias de Gerenciamento da Rotina e Indicador de Desempenho no processo de 'Liberação de Pedidos' executado no Setor Comercial Varejo, conforme as diretrizes de Campos (2014), o que auxilia diretamente na sustentação de melhorias de processos operacionais. Esse método de Gerenciamento da Rotina mostra-se eficaz quando alinhado ao ciclo PDCA.

Logo, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a continuidade e o aprimoramento do Gerenciamento da Rotina implementado, objetivando a melhoria da *performance* do processo que culmina na satisfação dos clientes. E, também, o desenvolvimento de melhores ferramentas e estratégias que contribuam positivamente para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelo setor e da operação de todos os envolvidos. O método implementado foi considerado piloto e passível de replicar em outros setores da empresa, uma vez que o Gerenciamento da Rotina juntamente com o ciclo PDCA formam uma ferramenta consistente para monitoramento e padronização dos processos.

Por fim, reitera-se a importância e eficácia do Gerenciamento da Rotina no entendimento do processo e de suas

principais variáveis considerando que o Gerenciamento da Rotina apura a percepção sobre pontos de grande importância para a geração de resultados. Os ganhos obtidos na implementação desse método foram significativo e que demonstra a importância da sua implementação por toda organização.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; SILVA, H. P. *Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management*. 2. ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2008.

CAMPOS, V. F. *O verdadeiro poder*. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDAMEZ, E. V. V.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n. 5, 2008. p. 405-419.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. *Fundamentos da Administração da Produção*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

FERNANDES, C. R.; CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A.; BRUM, S. A.; BAGGIO, D. K. Gerenciamento da rotina do trabalho na ótica da Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na educação superior pública federal. *ReFAE*, v.6, n.1, 2014. p. 2-20.

FULLMANN, C. O. *Trabalho: Mais Resultado com Menos Esforço, Custo:*

Passos para produtividade. São Paulo: Educator, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, vol.40 n.4 out./dez. São Paulo, 2000, p. 8-19.

HENNING, E.; KONRATH, A. C.; ZOLDAN, I. M.; MATTOS, V. L. D.; SILVESTRE, I. B. M. Controle Estatístico de Processos: uma aplicação em características sensoriais. *Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial*, v. 8, n. 15, 2016, p. 50-71, Florianópolis.

LIMA, F. S.; DÁVALOS, R. V.; GONÇALVES, M. B.; SOUZA, J. C. Modelagem e Simulação de Processos para Entrega de Itens de Assistência Humanitária em Desastres. *Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial*, v. 8, n. 15, 2016, p. 50-71, Florianópolis, 2016.

MATTIAZZO, F. B.; PIMENTA, L. R.; SANTIAGO, S. B.; OLIVEIRA, C. B.; MORO, R. D. Benefícios da Implantação de um Sistema de Gerenciamento da Rotina em uma Fábrica de Celulose. *O Papel* vol. 77, n. 9, pp. 71 – 81, 2016. .

O'CONNELL, J; PYKE, J.; WHITEHEAD, R. *Mastering your organization's processes*. Cambride: Cambrige Univerty Press, 2006.

ROTONDARO, R. G.; MIGUEL, P. A.C.; CARVALHO, M, M.; DO AMARAL FERREIRA, J. J.; BOUER, G. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOBRE OS AUTORES

Pollyanna Ladeira Talão

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Gerente *Trainee* de Projetos – *Supply Chain* Projetos. Contato: polly.talao@gmail.com.

Maria Carolina Pariz

Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Engenheira de Produção pela Universidade Estadual de Maringá. Contato: mariac_pariz@hotmail.com

Syntia Lemos Cotrim

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Mestra em Engenharia Urbana e Doutoranda em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá; Professora Assistente no Curso de Engenharia de Produção- Departamento de Engenharia Têxtil da Universidade Estadual de Maringá. Contato: slcotrim@uem.br

Gislaine Camila Lapasini Leal

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá; Mestra em Ciência da Computação e Doutora em Engenharia Elétrica e Informática Industrial; Professora adjunta do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PGP) e Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: gclleal@uem.br.

Edwin Vladimir Cardoza Galdamez

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Mestre e Doutor em Engenharia de Produção; Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção (DEP) e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PGP) e Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: evcgaldamez@uem.br.